



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Álvarez Maldonado, D., Gutiérrez Rojas, C., Améstica, L., y González, P. (2023). Formación de la gerencia en contextos adhocráticos desde la perspectiva del discurso docente. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1646-1662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.47>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1646-1662  
julio-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Formación de la gerencia en contextos adhocráticos desde la perspectiva del discurso docente

Álvarez Maldonado, David\*  
Gutiérrez Rojas, Cristián\*\*  
Améstica, Luis\*\*\*  
González, Patricia\*\*\*\*

## Resumen

En relación con problemáticas de formación de gerentes y líderes, este artículo presenta un análisis del discurso de contenido en docentes formadores de futuros gerentes y líderes organizacionales. Para tal fin se recurre al análisis de discurso como técnica metodológica. Los resultados obtenidos evidencian contenidos sobre configuraciones adhocráticas lo que se plasma en la descripción de un mapa de procesos. Con lo anterior se busca contribuir a comprender las categorías conceptuales que orienten el comportamiento de futuros gerentes y líderes organizacionales. Mediante el análisis de los datos verbales y la identificación de constructos conceptuales, es posible concluir que existen categorías presentes en la formación de gerentes empresariales, en formato de mapa mental, los cuales buscan orientar el comportamiento en función de las brechas existentes en Chile, los cuales serían recursos conceptuales para el desarrollo profesional de la gerencia en el marco de las organizaciones contemporáneas.

**Palabras clave:** Gerentes; organizaciones; adhocracia; discursos.

---

**Recibido:** 01.02.23

**Aceptado:** 07.06.23

- \* Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto, Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. ORCID: 0000-0002-6375-0461. E-mail: [david.alvarez@utem.cl](mailto:david.alvarez@utem.cl)
- \*\* Doctor en Economía. Académico, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. ORCID: 0000-0001-8607-1528. E-mail: [cgutierrez@ucsh.cl](mailto:cgutierrez@ucsh.cl)
- \*\*\* Doctor en Administración. Magíster en Administración de Empresas. Profesor, Universidad del BíoBío, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0482-0287>. E-mail: [lamestica@ubiobio.cl](mailto:lamestica@ubiobio.cl)
- \*\*\*\* Magíster en Educación con Mención en Gestión de Calidad. Psicóloga. Profesora, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. ORCID: 0000-0003-1511-8442. E-mail: [patricia.gonzalez@profe.umc.cl](mailto:patricia.gonzalez@profe.umc.cl)

# Management training in adhocracy contexts from the perspective of teaching discourse

## Abstract

In relation to the problems of training managers and leaders, this article presents an analysis of the content discourse of teachers who train future managers and organizational leaders. For this purpose, discourse analysis is used as a methodological technique. The results obtained show content on adhocratic configurations, which is reflected in the description of a process map. The aim is to contribute to the understanding of the conceptual categories that guide the behavior of future managers and organizational leaders. Through the analysis of the verbal data and the identification of conceptual constructs, it is possible to conclude that there are categories present in the training of business managers, in the format of a mental map, which seek to guide behavior according to the existing gaps in Chile, which would be conceptual resources for the professional development of management in the framework of contemporary organizations.

**Keywords:** Managers; Organizations; Adhocracy; Speeches.

## 1. Introducción

En el contexto organizacional de Chile, existen cuestionamientos respecto de los problemas en materia económica y de negocios que impactan en la productividad, la innovación y el bienestar de la población en general (Quiroga-Parra et al, 2017; Vázquez-López, 2022; Ayah, 2018; Jukka, 2021; Ghiasi et al, 2022; Grueso-Hinestroza et al, 2022; Karlsson et al, 2022; Sharma et al, 2022; Carvache-Franco et al, 2023).

Debido a transformaciones asociadas a la economía de servicios y la sociedad del conocimiento, hoy se enfrenta un escenario de alta complejidad e incertidumbre, donde

las configuraciones organizacionales, y particularmente las configuraciones relacionadas con las problemáticas adhocráticas, se presentan como relevantes para dar respuesta adecuada al entorno y la transformación del trabajo, el cual requiere mayores grados de motivación intrínseca mediante el desarrollo de un trabajo con propósito o sentido significativo (Barrick et al, 2013; Li y Takao, 2020; Gorzelany et al, 2021; Grueso-Hinestroza et al, 2022; Valdez-Palazuelos et al, 2023; Pintado et al, 2023; Castañón et al, 2023; Saltos-Cruz et al, 2023; Flores-Pérez y Gutiérrez, 2023; Nuñez-Lira et al, 2023).

En este sentido, numerosos cambios tecnológicos y estratégicos,

como la introducción de estructuras empresariales matriciales y en red, han desafiado las estructuras organizacionales tradicionales (Li y Takao, 2020), otorgándole relevancia a procesos de trabajo autónomos fundados en un propósito que les otorga sentido y significancia (Barrick et al, 2013). La relevancia de las problemáticas asociadas a las configuraciones adhocráticas radica en que estas estructuras están asociadas al desarrollo del conocimiento, la innovación, el cambio social y el potencial competitivo (Aichouche et al, 2022; Grueso-Hinestroza et al, 2022; Polanco et al, 2022; León-González et al, 2022), contribuyendo a dar solución a las brechas presentes en Chile y su región continental (Quiroga-Parra et al, 2017; Vázquez-López, 2022).

La formación de gerentes para este nuevo escenario, relacionado con estas configuraciones adhocráticas y con procesos de trabajo con propósito, se encuentra orientado por profesores de las personas que ejercerán estos cargos, docentes e instituciones universitarias las cuales condicionan las capacidades de futuros *managers* empresariales, y de esta forma, influyen el comportamiento de futuros líderes en negocios, debido a ser parte del contexto que otorga significancia a las situaciones laborales de estas personas (Billi et al, 2017; Li y Takao, 2020; Campillay et al, 2021; Unsihuay-Tovar et al, 2023), en el contexto del comportamiento con propósito (Barrick et al, 2013).

En este marco, se realizó una selección de docentes del área de negocios, abordando sus prácticas formativas para estudiantes del ámbito de la administración de empresas. La selección de la muestra es intencionada

y por conveniencia, identificando a 33 profesores de la Facultad de Economía y Negocios de una universidad pública chilena, como informantes clave en esta materia. Se aplica una técnica investigativa del marketing, denominada ZMET (Araya-Castillo et al. 2022), la cual es una entrevista semiestructurada de tipo proyectiva.

Para realizar un análisis de contenido relativo a las prácticas de formación de gerentes, mediante un enfoque cualitativo de análisis de discurso, con el objetivo de describir las características de los constructos conceptuales presentes en los enunciados verbales, asociados a prácticas docentes orientadas por las dinámicas organizacionales con foco en problemáticas asociadas al ejercicio de la gerencia en configuraciones adhocráticas; encuadrando la investigación por la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características de los conceptos asociados a las dinámicas adhocráticas presentes en los discursos de docentes universitarios formadores de futuros gerentes que liderarán el mundo empresarial chileno?

El análisis se realiza a una muestra intencionada del cuerpo docente de la Facultad de Economía y Negocios de una universidad pública chilena, debido a que estos profesores constituyen el contexto social significativo que activa y orienta la experimentación significativa de situaciones laborales, por parte de los futuros líderes empresariales (Barrick et al, 2013; Li y Takao, 2020; Campillay et al, 2021; Rojas et al, 2023).

La estructura del artículo se compone de un marco teórico en que se abordan los conceptos fundamentales asociados a la investigación, seguido del marco metodológico, en el que se detallan los procedimientos desarrollados y

técnicas implementadas, posteriormente se exponen los resultados, para finalizar concluyendo con los hallazgos identificados en el análisis de los datos.

## 2. Configuraciones organizacionales

En el contexto organizacional de América Latina, y particularmente en Chile, existen cuestionamientos respecto de las brechas existentes en materia de productividad, innovación y desarrollo del conocimiento, entre otros tipos de carencias (Quiroga-Parra et al, 2017; Vázquez-López, 2022). Esta situación estaría asociada a una baja calidad de vida en general, y sus causas serían múltiples, por ejemplo, las deficiencias en temáticas de tecnologías de la información y el conocimiento, o el tipo de cultura organizacional dominante, dada la relación entre la configuración cultural de una organización y el desempeño de las organizaciones que se puede observar en diferentes investigaciones científicas (Ayah, 2018; Jukka, 2021; Ghiasi et al, 2022; Grueso-Hinestroza et al, 2022; Karlsson et al, 2022; Sharma et al, 2022). Por esta causa, existen alternativas metodológicas de intervención orientadas al cambio organizacional, dado que no todas las configuraciones organizacionales son adecuadas a los propósitos de cada organización o de las personas que integran estas organizaciones (Barrick et al, 2013; Dickens et al, 2021; Chandler y Krajcsák, 2021).

En este marco, se ha desarrollado una tipología de configuraciones organizacionales con el propósito de comprender exhaustivamente la totalidad de fenómenos presentes en las actividades productivas, las cuales se han denominado: familiar o clan, jerárquica,

de mercado o metas, culturas asociadas a configuraciones de estructura simple de tipo funcional, culturas asociadas a configuraciones de burocracia mecánica o burocracia profesional, forma divisional, configuraciones asociadas a adhocracia, o en red, culturas innovadoras, competitivas, burocráticas o comunitarias, entre otros constructos conceptuales (Mintzberg, 1980; Kietzmann et al, 2013; Bryant, 2013; Al-Kfairy et al, 2020; Li y Takao, 2020; Jukka, 2021; Chandler y Krajcsák, 2021; Gorzelany et al, 2021; Caliskan y Zhu, 2021; Strengers et al, 2022; Kumpikaitė-Valiūnienė et al, 2022; Sharma et al, 2022; Karlsson et al, 2022; Ghiasi et al, 2022; Demissie y Egziabher, 2022; Aichouche et al, 2022; Afandy et al, 2022; Rodríguez-Ponce et al, 2022).

Sin embargo, no existen consenso respecto de los efectos particulares de los diferentes atributos, generándose resultados disímiles en las diferentes investigaciones científicas, por ejemplo, la conveniencia o inconveniencia de la configuración organizacional jerárquica para mejorar el desempeño en actividades productivas específicas (Cahill et al, 1996; Futaba, 2016; Jeong et al, 2019; Huynh, 2020; Caliskan y Zhu, 2021; Aichouche et al, 2022; Chennatuserry et al, 2022; Coelho et al, 2022; Ghiasi et al, 2022; Hung et al, 2022; Karlsson et al, 2022; Kumpikaitė-Valiūnienė et al, 2022; Strengers et al, 2022).

En este contexto cultural y económico, se plantea que, dado el nuevo escenario de alta complejidad global e incertidumbre constante debido a cambios sociales (Li y Takao, 2020), las configuraciones asociadas a estructuras adhocráticas son una respuesta adecuada porque se adapta al entorno cambiante y altamente tecnológico,

enfrentando con éxito actividades que requieren la utilización del conocimiento y la innovación, junto con la capacidad de crear ventajas competitivas difíciles de imitar (Gorzelany et al, 2021; Grueso-Hinestroza et al, 2022), motivadas por un comportamiento laboral con propósito (Barrick et al, 2013), lo cual se encuentra asociado a las necesidades y brechas de Chile y América Latina (Quiroga-Parra et al, 2017; Vázquez-López, 2022).

En este marco de relevancia, observando casos de esta configuración organizacional adhocrática, se pueden evidenciar cómo genera mejoras en el desempeño de múltiples dimensiones, además de la conveniencia en aplicar sistemas de gestión adhocráticos desde diferentes criterios (Alday y Salles,

2011; Buckley et al, 2015; Futaba, 2016; Fernández-Ferreras et al, 2017; Ayah, 2018; Gorzelany et al, 2021; Griva et al, 2023; Jelavić et al, 2021; Cabri y Fioretti, 2022; Coelho et al, 2022; Grueso-Hinestroza et al, 2022; Strengers et al, 2022), abordando problemáticas asociadas a la flexibilidad operativa, la estandarización del comportamiento individual y grupal, el desempeño, los resultados, el cumplimiento de objetivos, la productividad, la innovación, el propósito significativo, el trabajo con sentido, entre otras (Engwall, 1995; Barrick et al, 2013; Ayah, 2018; Gorzelany et al, 2021; Lindquist y Buttazzoni, 2021; Cabri y Fiorretti, 2022), cuadro 1.

## Cuadro 1 Cuadro de Problemáticas Adhocráticas

	Dimensiones
Problemáticas adhocráticas	- Cumplimiento de Objetivos
	- Flexibilidad operativa.
	- Estandarización del comportamiento individual y grupal.
	- Desempeño y Resultados.
	- Trabajo con propósito.
	- Productividad.
	- Innovación

Fuente: Engwall, 1995; Ayah, 2018; Gorzelany et al, 2021; Lindquist y Buttazzoni, 2021; Cabri y Fiorretti, 2022).

La importancia de estudiar las problemáticas de esta configuración sociocultural particular radica en que está asociada al desarrollo del conocimiento organizacional y la productividad, lo cual es un campo de investigación y práctica relevante dado su potencial competitivo (Aichouche et al, 2022; Grueso-Hinestroza et al, 2022), contribuyendo a solucionar las presentes brechas en América Latina (Quiroga-Parra et al, 2017; Vázquez-López, 2022).

Uno de los espacios privilegiados para investigar los constructos conceptuales dominantes en las sociedades, y los modelos que orientan el comportamiento de las personas que componen los grupos y las organizaciones, son los espacios de formación universitaria, debido a su capacidad para otorgar significancia a las situaciones experimentadas, entregando herramientas para la interpretación significativa de las situaciones laborales

futuras, a la vez que se influencia y orienta a las personas que conformarán las empresas, configurándose así, la actividad docente como un contexto social relevante en la activación y desarrollo de los propósitos laborales individuales (Billi et al, 2017; Li y Takao, 2020; Campillay et al, 2021), otorgándole sentido al trabajo gerencial.

En este sentido, fueron seleccionados docentes universitarios del área de administración de empresas, de la Facultad de Economía y Negocios, de una universidad pública de Chile, los cuales tienen la responsabilidad de formar a las futuras personas que ejercerán como gerentes de las organizaciones. La selección de la muestra fue intencionada y por conveniencia, compuesta por 33 informantes clave, los cuales ejerzan el rol de formadores en el ámbito de la gerencia empresarial.

Se realizó un análisis de contenido a los discursos sobre las prácticas formativas, con el objetivo de caracterizar los conceptos referidos a las dimensiones problemáticas de las configuraciones organizacionales en la formación gerencial, con foco en las problemáticas adhocráticas. Estos discursos representarían constructos conceptuales que componen el contexto social que otorga significancia a la experiencia laboral de los futuros líderes empresariales, asociados a desafíos relativos a configuraciones organizacionales adhocráticas, con potencial para apoyar el desarrollo de la sociedad chilena, mediante la significación de sus experiencias como gerentes de empresas y líderes en negocios.

### 3. Metodología ZMET

Esta investigación se sustenta en el enfoque metodológico cualitativo, aplicando una adaptación de la técnica

del marketing, dominada ZMET (Araya-Castillo et al, 2022), la cual es una entrevista semiestructurada de tipo proyectiva, desarrollando un análisis del discurso (Billi et al, 2017; Álvarez-Maldonado et al, 2021; Letzkus-Palavecino et al, 2022), dada las ventajas que presenta para enfrentar ámbitos socioculturales, en el cual se identifican contenidos que orientan comportamientos de las personas, los grupos y las organizaciones. La pregunta de investigación que orienta la recolección de datos verbales es ¿Cuáles son las características de los conceptos asociados a las dimensiones de las problemáticas adhocráticas presentes en los discursos de docentes del área de economía y negocios respecto de formar futuros gerentes empresariales?

El objetivo general de la investigación es describir las características de los constructos conceptuales evidenciados en el discurso asociado a dinámicas organizacionales, con foco en las problemáticas adhocráticas, emitidos por docentes de la Facultad de Economía y Negocios de una universidad pública de Chile. La selección de la muestra fue intencionada y por conveniencia, conformándose por 33 profesores en administración de negocios, buscando a formadores de futuros gerentes empresariales como informantes clave. Se analizaron los discursos, de los cuales se identificaron constructos, representativos de conceptos presentes en el diálogo de los participantes, susceptibles de ser graficados en un mapa de procesos mediante el software Bizagi Modeler. El análisis se detuvo cuando se alcanzó la saturación temática, generando redundancia en los contenidos emergentes.

El análisis del discurso se realizó



mediante la identificación de conceptos, los cuales son codificados a partir de un sistema de constructos emergentes, delimitado inductivamente (Billi et al, 2017; Araya-Castillo et al, 2022) mediante los datos verbales recolectados empíricamente a partir del instrumento utilizado. El discurso es archivado en un registro en formato de audio digital, y transcrito a un documento de texto de forma literal con el objetivo de ser analizado mediante el software [Atlas.ti](#) en función de sus segmentos significativos que dan cuenta de constructos y sus interrelaciones, creando una codificación emergente que fundamentará un mapa de procesos compuesto por las categorías identificadas. Los segmentos significativos fueron seleccionados y codificados mediante categorías emergentes de forma exhaustiva.

La forma de realizar esta técnica de análisis del discurso (Billi et al, 2017) consistió en seleccionar los segmentos agrupándolos en conjuntos, los cuales después se analizaron en función de los traslapes mediante una matriz de codificación, utilizando la herramienta de tabla de coocurrencias, generando vínculos entre conceptos, debido al traslape de segmentos relevantes del discurso. La matriz de codificación de coocurrencias permite identificar la superposición de las diferentes categorías utilizadas, relacionándolas. Esto sucede porque cada segmento puede referenciar a más de un código parcial o totalmente. Los discursos de los docentes fueron analizados mediante este enfoque, para posteriormente seleccionar los conceptos y vínculos consistentes de los discursos. Los resultados permiten evidenciar constructos conceptuales compuestos por segmentos significativos, elementos enunciados con el propósito de orientar

el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones, constructos que son graficados mediante un mapa de procesos compuesto por estas categorías. Las etapas de la técnica adaptada del ZMET (Araya-Castillo et al, 2022), se detallan a continuación:

Paso 1: Inicialmente, el participante tuvo que hacer una selección de entre seis y ocho imágenes de un conjunto digital que constaba de más de mil opciones. Esta elección fue realizada en base a la temática de investigación presentada por el entrevistador. Además de seleccionar las imágenes, el participante tuvo que explicar sus razones para elegir las y proporcionar una descripción detallada de lo que cada imagen representaba en relación con la temática de investigación.

Paso 2: En esta etapa, se procedió a seleccionar imágenes de manera aleatoria con el propósito de identificar similitudes y diferencias entre ellas, creando categorías. El proceso consistió en identificar dos imágenes que compartieran similitudes y luego distinguirlas de una tercera imagen de manera repetitiva. Asimismo, se agruparon varias imágenes y se les asignó un nombre de grupo. Cada grupo fue descrito junto con sus particularidades, lo que resultó en la construcción iterativa y diferenciada de constructos representativos. Se proporcionó una explicación del significado de cada categoría en función de los contenidos de las imágenes seleccionadas en el paso inicial.

Paso 3: En esta fase, el participante eligió una o varias imágenes que considerara las más relevantes y representativas hasta ese punto en la entrevista. Luego, se llevaron a cabo ejercicios de distorsión, como preguntas sobre eventos anteriores y posteriores



a la imagen o la expansión ficticia del contexto de la imagen. Estos ejercicios exploraron diversas posibilidades de conversación.

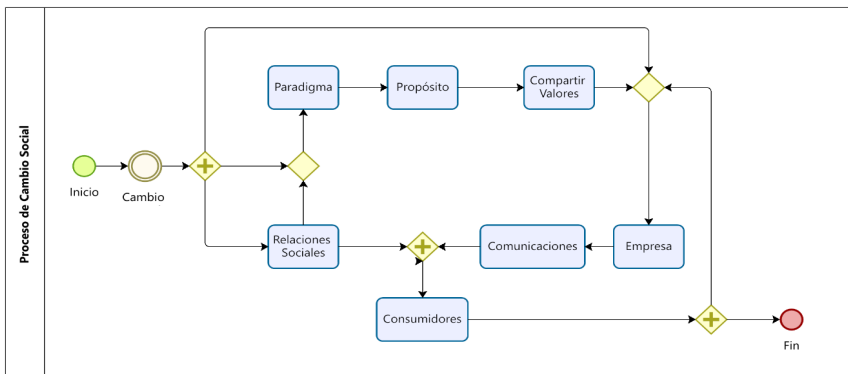
Paso 4: El entrevistador alentó al participante a crear y narrar una breve historia que reflejara la temática de investigación y la conversación mantenida hasta el momento. La historia debía tener un inicio, un desarrollo y un desenlace, y se permitió total libertad creativa en su formato.

Paso 5: Finalmente, el participante confeccionó un collage con todas las imágenes utilizadas en la entrevista, organizándolas en función de su relevancia. Luego, proporcionó una explicación detallada del significado global del collage y le asignó un título representativo.

## 4. Cambio Social y Configuraciones Organizacionales

Los resultados evidenciaron un modelo conceptual en docentes que da cuenta de un contexto social de cambio, el cual impacta en diferentes actores vinculados a las actividades productivas. Este cambio social inicia los procesos asociados a cambios en la forma de comprender y actuar en el mundo, y en las relaciones sociales, con consecuencias en la comunicación entre las organizaciones empresariales y los consumidores, generando un circuito de configuración empresarial denominado proceso organizacional, impulsado por el cambio social, y un circuito de comunicación empresarial orientado hacia los consumidores. El modelo conceptual identificado en los discursos analizados es graficado en categorías vinculadas en el siguiente mapa de procesos, diagrama 1:

**Diagrama 1**  
**Proceso General de Configuración y Comunicación Organizacional**



Fuente: elaboración propia mediante Software Bizagi Modeler

Las principales categorías asociadas a valores vinculados a las problemáticas de configuración organizacional adhocráticas fueron operacionalizadas, resultando en ocho variables, las cuales son:

a) Cambio: Entendida como una situación social de transformaciones, las cuales afectan a las organizaciones empresariales y sus distintos actores asociados, lo cual es evidenciable en segmentos de enunciados verbales emitidos, como: “El conocimiento trae aparejado un cambio (...)” (Informante 2) o “La fotografía es el gran cambio que se produce (...) significativo en la vida del estudiante” (Informante 3), o también, “(...) parte del trabajo que hacemos con los chicos es tratar de explorar y explotar con ellos esa capacidad creadora que viene a ser capaces de ir y construir elementos que pueden ser super sencillos, pero también súper trascendentes, que es lo que queremos que salgan a hacer afuera cuando sean agentes de cambio” (Informante 4).

b) Paradigma: Comprendido como un conjunto de principios que orientan el comportamiento legítimo de las personas y las organizaciones, lo cual se puede evidenciar en los siguientes segmentos del discurso: “Para mí la imagen del museo es como el enfoque que uno tiene para enfrentar su vida y formación profesional” (Informante 2), “(...) la educación inserta en el conocimiento y el mundo (...)” (Informante 3), “Cuando uno logra madurar, como proceso de aprendizaje uno enseña a la persona, le cambio el paradigma (...)” (Informante 6), o “(...) pero se nos ha olvidado en la capacidad de promover la reflexión, el pensamiento crítico, la capacidad de ir más allá, tal vez cierto paradigma o de cierta lógica imperante” (informante 33).

c) Propósito: Entendido como el

motivo, la visión y la misión de la persona o la organización, lo cual es de orden superior a la obtención de rentabilidad, impactando a la sociedad en su conjunto, lo cual se puede evidenciar en los segmentos significativos: “Sí, te motiva, porque eso te motiva a levantarte para andar todos los días” (Informante 10) o “pero son motivaciones diferentes que a unos alumnos los lleva a aprender más y a otros, lamentablemente, a rechazar el aprendizaje” (Informante 12).

d) Empresa: Lo cual refiere a la organización inserta en un contexto social y responsable del impacto que genera, observándose este constructo en los siguientes segmentos: “Ese cuento me sirve a mi para explicar el concepto de empresas orientadas al cliente y empresas orientadas al producto” (Informante 2), “La persona adecuadamente educada se le abre un mar de posibilidades de crecimiento en la idea de evolución, de crecer, de crear familia, de crear empresa, de crear perspectivas, de crear sueños” (Informante 9) o “(...) pero terminaba cuando tu hacías el producto, ahora ya, una parte de la responsabilidad social de las empresas es que los residuos no queden en ninguna parte, sino que sean reutilizados. Y algunas empresas nuevas aquí en Chile están trabajando (...) por ejemplo, los residuos desaparecen, digamos, pero de otra forma” (Informante 12).

e) Compartir valores: Comprendido como elementos culturales comunes que dan cohesión y coherencia a las personas y las organizaciones, otorgándoles unidad de propósito a sus diferentes actores involucrados, lo cual se puede evidenciar en los siguientes segmentos del discurso: “Y el propósito significa (...) que lo que estamos haciendo es por algo, tiene que encerrar como una suerte de valor, tenemos que

estar haciendo un regalo o que estar entregándolo” (Informante 4) o “Están plasmados de valores, por lo menos (...) entonces, hay alumnos que se me han acercado y me han dicho, profe, yo nunca había hablado de esto, y te piden que les mandes libros, pero a mí me ha pasado eso en Tributaria, por ejemplo, que es la cosa más aburrida que hay” (Informante 14).

f) Comunicación: Entendida como la interacción social que vincula a los actores de la sociedad y las organizaciones, lo cual se puede observar en el siguiente segmento: “La primera defensa es prepararse para agredir, entonces, no se respeta y la forma de lograr una buena comunicación es lograr vivir con los brazos abiertos” (Informante 14) o “(...) parte del desafío es esa comunicación, que ahí es donde la metodología, los trabajos grupales, actividades de reflexión (...) tienen su rol” (Informante 15).

g) Consumidores: Comprendido como un grupo de interés relevante para la sociedad, las organizaciones y la gerencia, lo cual se puede observar en los siguientes segmentos: “(...) es una idea de marketing para ver la conducta de los consumidores, estamos extrapolando ese lado esencial, social” (Informante 8) o “Cuando una empresa está orientada al cliente, se orienta a solucionarle todos los problemas a su consumidor” (Informante 2).

h) Relaciones sociales: Concepto que refiere a las interacciones sociales de reciprocidad, en la que los diferentes actores son mutuamente dependientes en términos de reciprocidad, lo cual se puede observar en los siguientes segmentos: “(...) lo que se parecen ambas imágenes tiene que ver con aquello que es las relaciones humanas, las relaciones sociales (...) muchas

veces son fáciles de llevar, en otro momento, son complejas, pero esa es la esencia” (Informante 29), “(...) hoy en día tiene una preeminencia total, respecto de lo que otro tipo de paradigma en las relaciones sociales” (Informante 31), o “también representa que las relaciones sociales se dan en distintos planos y que la educación tiene que tener la capacidad hoy día de ponerse en los distintos planos, en el plano de la cooperación, en el plano de la contención, representando que la educación no es solamente cognitiva, no solamente teórica, sino también es conductual” (Informante 33).

Estos son los 8 constructos conceptuales, con su operacionalización y los ejemplos de datos verbales enunciados, los cuales fundamentan el mapa de procesos. En el marco de estos elementos, se interpretaron circuitos del mapa de procesos, comprendiendo dinámicas internas del mapa.

Estos circuitos son:

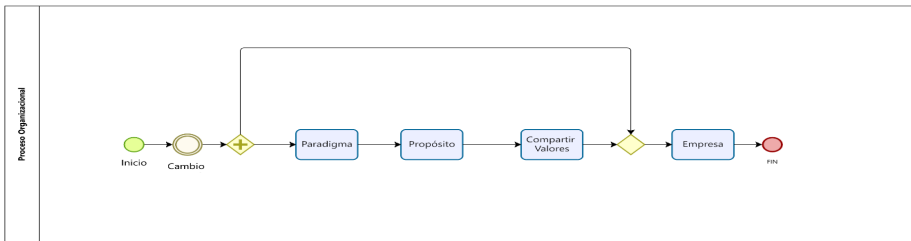
a) Proceso Organizacional, el cual describe cómo las organizaciones adquieren coherencia y cohesión, en el cumplimiento de los objetivos comunes, alcanzado sus resultados, estando relacionada la configuración organizacional con la posibilidad de comprender el cambio contextual, el cual implementa un nuevo paradigma, destacando la importancia del propósito para que los integrantes de la organización se comprometan con un desempeño adecuado en función de valores compartidos, es decir, conformen la empresa productiva a causa de una experiencia significativa del trabajo con sentido; y,

b) Proceso Comunicativo entre Empresa y Consumidores, circuito que refiere a la importancia de la comunicación entre las organizaciones y

los consumidores o clientes, la cual está influenciada por cambios contextuales y en las relaciones sociales, que imponen una mayor reciprocidad en el vínculo

entre consumidores y empresas. El circuito de Proceso Organizacional es detallado en el siguiente mapa de procesos, diagrama 2:

**Diagrama 2**  
**Proceso Organizacional**

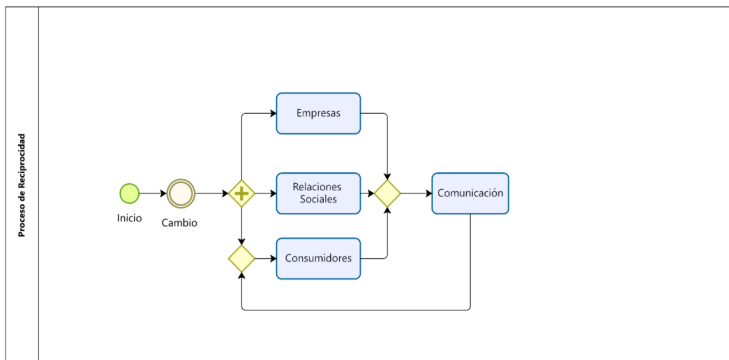


Fuente: elaboración propia mediante Software Bizagi Modeler

La importancia del proceso de configuración organizacional radica en que una adecuada adaptación al contexto cambiante deriva en una comprensión de nuevos paradigmas que destacan el propósito significativo como un mecanismo de cohesionar a la

organización empresarial, entendimiento interno y externo el cual se posibilita con el Proceso Comunicativo, en relación con los cambios contextuales, y que se puede evidenciar en el circuito descrito en el siguiente mapa de procesos, diagrama 3:

**Diagrama 3**  
**Proceso Comunicativo entre Empresa y Persona**



Fuente: elaboración propia mediante Software Bizagi Modeler

Cada categoría identificada en los discursos permite construir mapas de procesos con sus circuitos relevantes, a la vez que se operacionalizan estos constructos en definiciones conceptuales sustentadas en datos verbales seleccionados de segmentos de los discursos analizados.

## 5. Conclusiones

Los constructos conceptuales asociados a las problemáticas relacionadas con configuraciones organizacionales adhocráticas, presentes en los discursos emitidos por docentes en negocios encargados de formar a los futuros gerentes empresariales, se estructuran como una orientación de tipo mapa mental para enfrentar las brechas presentes en Chile, las cuales se vinculan con las problemáticas asociadas a las dinámicas adhocráticas, particularmente en materias de cumplimiento de los objetivos, productividad, innovación y estandarización del comportamiento individual y grupal, otorgándole cohesión a la organización y relaciones recíprocas con los diferentes grupos de interés.

Esta orientación del comportamiento de personas, grupos y organizaciones se presenta mediante categorías como propósito, paradigma o cambio, los cuales refieren a contenidos emitidos por las personas que ejercen la formación de futuros gerentes empresariales.

En este marco, es posible identificar en el circuito denominado Proceso Organizacional, el mecanismo en que se le otorga cohesión y coherencia a las actividades empresariales, lo cual se genera mediante la comprensión del impacto de los cambios contextuales en la transformación de los paradigmas

sociales, estableciéndose una relevancia en el propósito personal y organizacional, generando una situación laboral significativa, en relación con el cumplimiento de los objetivos y la estandarización del comportamiento grupal e individual, y también generando un efecto en el quehacer productivo de la institución que impulsa el propósito. Junto a esto, el circuito del Proceso Comunicativo permite implementar y desarrollar el propósito de la organización, al vincularlo con los diferentes grupos de interés, internos y externos, en situaciones de interacción social recíproca.

Mediante el análisis de los datos verbales y la identificación de los constructos conceptuales, es posible concluir que existen categorías presentes en la formación de gerentes empresariales, en formato de mapa mental, los cuales buscan orientar el comportamiento en función de las brechas existentes en Chile, los cuales serían recursos conceptuales para el desarrollo profesional de la gerencia en el marco de las organizaciones contemporáneas, influenciando el comportamiento de personas que integrarán los grupos y las empresas en el futuro, repercutiendo en la sociedad en su conjunto.

## Referencias bibliográficas

- Afandy, D., Gunawan, A., Stoffers, J., Kornarius, Y. P., & Caroline, A. (2022). Improving knowledge-sharing intentions: A study in Indonesian service industries. *Sustainability*, 14(14), 8305. <https://doi.org/10.3390/su14148305>
- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the

- relationship between organizational culture types and Knowledge Management Processes: A meta-analytic path analysis. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Alday, H. E. C., & Salles, J. A. A. (2011). Contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia. *Production*, 21(2), 301–313. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132011005000023>
- Al-Kfairy, M., Khaddaj, S., & Mellor, R. B. (2020). Evaluating the effect of organizational architecture in developing science and technology parks under differing innovation environments. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 100(102036), 102036. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2019.102036>
- Álvarez Maldonado, D. A., Araya-Castillo, L., Ganga-Contreras, F., & Letzkus-Palavecino, M. (2022). Análisis del Discurso de Docentes Universitarios sobre Prácticas Educativas. *Fronteiras Journal of Social Technological and Environmental Science*, 11(4), 236–252. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p236-252>
- Álvarez Maldonado, D. A., Araya-Castillo, L., Ganga-Contreras, F., & Letzkus-Palavecino, M. (2022). Análisis del Discurso de Docentes Universitarios sobre Prácticas Educativas. *Fronteiras Journal of Social Technological and Environmental Science*, 11(4), 236–252. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p236-252>
- Álvarez-Maldonado, D., Torres-Luque, P., Letzkus-Palavecino, M., & Araya-Castillo, L. (2021). Mapa de consenso del bienestar de inmigrantes en Lo Prado en Santiago de Chile. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 387–401. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37279>
- Ayah, R. (2018). Scaling up implementation of ART: Organizational culture and early mortality of patients initiated on ART in Nairobi, Kenya. *PLoS One*, 13(1), e0190344. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190344>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., y Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *The Academy of Management Review*, 38(1), 132–153.
- Billi, M., Urquiza-Gómez, A., y Feres-Klenner, C. (2017). Environmental communication and non-conventional renewable energy projects. content analysis of Chilean mass media. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 1218-1237.
- Bryant, S. (2013). Organizational culture of Mississippi hospitals as perceived by laboratory professionals. *Clinical Laboratory Science: Journal of the American Society for Medical Technology*, 26(3), 147-152.
- Buckley, P., Belec, J., & Levy, J. (2015). Environmental resource management in borderlands: Evolution from competing interests to common aversions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(7), 7541–7557. <https://doi.org/10.3390/ijerph120707541>
- Cabri, G., & Fioretti, G. (2022). Flexibility out of standardization. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 25(1/2), 22–38. <https://doi.org/10.1108/ijotb-11-2020-0197>
- Cahill, A., Birch, J., y Goodier, G. (1996). Bureaucracy to adhocracy. A possible structure for the department of health and family services. *Australian*

- Health Review: A Publication of the Australian Hospital Association*, 19(4), 1-10.
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2021). Identifying type of organizational culture in Turkish public universities: Academic staff members perceptions. *Hacettepe University Journal of Education*, 1–20. <https://doi.org/10.16986/huje.2021067517>
- Campillay Campillay, M., Burgos Videla, C., Calle Carrasco, A., Araya Galleguillos, F., Dubó Araya, P., & Anguila Mackay, V. (2021). Comunicación de medidas sanitarias de distanciamiento por COVID-19 en medios de comunicación: Un análisis cualitativo. *Psicoperspectivas*, 20(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue3-fulltext-2231>
- Carvache-Franco, O., Gutiérrez-Candela, G., & Guim-Bustos, P. (2023). Gobernanza e innovación social en las organizaciones sin fines de lucro. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 499-513. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.4>
- Castañón Rodríguez, J. C., Baca Pumarejo, J. R., & Villanueva Hernández, V. (2023). Innovación y desempeño empresarial: Estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 812-831. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.23>
- Chandler, N., y Krajcsák, Z. (2021). Intrapreneurial fit and misfit: Enterprising behavior, preferred organizational and open innovation culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16.
- Chennatuserry, J. C., Elangovan, N., George, L., y Thomas, K. A. (2022). Clan culture in organizational leadership and strategic emphases: Expectations among schoolteachers in India. *Journal of School Administration Research and Development*, 7(1), 50-59.
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., y Yazdani, M. (2022). Influence of organisational culture on total quality management implementation in the Australian construction industry. *Buildings*, 12(4).
- Danilenko, O. I., y Perminova, M. A. (2022). Etiquette behavior in the context of university organizational culture. [Этикетное поведение в контексте организационной культуры вуза] *Vysshhee Obrazovanie v Rossii*, 31(2), 28-41.
- Demissie, D., & Egziabher, F. G. (2022). An investigation of organizational culture of higher education: The case of Hawassa University. *Education Research International*, 2022, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2022/1222779>
- Dickens, G. L., Salamonson, Y., Johnson, A., Ramjan, L., Steel, K., Taylor, M., y Everett, B. (2021). Longitudinal evaluation of a programme for safety culture change in a mental health service. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 690-698.
- Engwall, L. (1995). Management research: A fragmented adhocracy? *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 225-235.
- Fernández Ferreras, F., Moreno Romero, A., & Topa Cantisano, G. (2016). Organizational adhocratic level footprint (OALF) como herramienta para la medida del nivel de adhocracia organizativa. *Dyna*, 91(1), 605–605. <https://doi.org/10.6036/8155>
- Flores-Pérez, J. J., y Gutiérrez Nuñez, C. A. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 299-314.



- Futaba, Y. (2016). Inclusive education under collectivistic culture. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 16, 649-652.
- Ghiasi, A., Lord, J., Banaszak-Holl, J., Davlyatov, G., Hearld, L., & Weech-Maldonado, R. (2022). Organizational culture and high medicaid nursing homes financial performance. *Journal of long-term care*, 0(2022), 142. <https://doi.org/10.31389/jltc.115>
- González Rugel, J. L. (2023). Escuelas de pensamiento en Gestión de Proyectos. Revisión de literatura. *PODIUM*, (43), 129–144. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.08>
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firliej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *PloS One*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Griva, A., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A., & Zamani, E. D. (2023). What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 69(102427), 102427. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102427>
- Grueso-Hinestroza, M., Amaya, N., Peralta-Hernández, G., y Pfeiffer, W. (2022). Unpacking the organizational culture as a sustainable distinctive competence in knowledge intensive firms: The harvestplus case in Colombia. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 252-265.
- Hung, Y., Su, T., y Lou, K. (2022). Impact of organizational culture on individual work performance with national culture of cross-strait enterprises as a moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11).
- Huynh, Q. L. (2020). Mediation of human resource management in the linkage between performance and culture in an emerging economy. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 438-451.
- Jelavić, S. R., Aleksić, A., & Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: Workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13(3), 1249. <https://doi.org/10.3390/su13031249>
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the south Korean professional sport industry. *Sustainability*, 11(19), 5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
- Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659–678. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2020-0584>
- Karlsson, M., Karlsson, F., Åström, J., y Denk, T. (2022). The effect of perceived organizational culture on employees' information security compliance. *Information and Computer Security*, 30(3), 382-401.
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., y Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 282-297.
- Konieczny, P. (2010). Adhocratic governance in the internet age: A case of Wikipedia. *Journal of Information Technology & Politics*, 7(4), 263–283. <https://doi.org/10.1080/19331681.2010.489408>
- Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Žičkutė, I.,

- Banevičienė, I., Gao, J., & Torres, D. (2022). The impact that different types of organizational cultures have on the adjustment of self-initiated expatriates. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.804947>
- León-González, J. E., Vargas-Martínez, E. E., Sánchez-Valdés, A. & Velázquez-Castro, J. A. (2022). Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante la crisis. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 91-115. <https://doi.org/10.15665/dem.v20i1.2715>
- Letzkus-Palavecino, M., Álvarez-Maldonado, D., Araya-Castillo, L., y Fuentealba-Ubilla, M. (2022). Mapa de Consenso del Docente Universitario: Percepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1739-1754. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.27>
- Li, X., & Takao, Y. (2020). Unpacking the predictive effects of social characteristics on job crafting: The moderation role of neuroticism personality. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 873–888. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2019-1821>
- Lindquist, E., y Buttazzoni, M. (2021). The ecology of open innovation units: Adhocracy and competing values in public service systems. *Policy Design and Practice*, 4(2), 212-227.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Pintado Pasapera, E. A., Durand De La O., O. K., Olivera Villegas, R., & Valenzuela Muñoz, A. (2023). Acción gerencial y nuevas tendencias tecnológicas en pymes peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 797-811.
- Polanco-Martínez, A. L., Riascos-Erazo, S. C. y Escobar-Valencia, M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 22-54. <https://doi.org/10.15665/dem.v20i1.2642>
- Quiroga-Parra, D., Torrent-Sellens, J., y Murcia-Zorrilla, C. (2017). Information technology in Latin America, its impact on productivity: A comparative analysis with developed countries. *DYNA*, 84(200), 281-290. <https://www.redalyc.org/journal/496/49650910034/html/>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(2), 266–278. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052022000200266>
- Rojas León, C. R., Pongo Aguila, O. E., Huaman Ccanto, F., & Orosco Gavilán, J. C. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 114-129. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.8>
- Saltos-Cruz, G., León-Saltos, A., Saltos-Cruz, C., & Reyes-Terán, A. (2023). Capital intelectual en el desempeño de las empresas bananeras

- ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 266-280. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.17>
- Sharma, S., Singh, G., Jones, P., Kraus, S., & Dwivedi, Y. K. (2022). Understanding Agile Innovation Management Adoption for SMEs. *IEEE transactions on engineering management*, 69(6), 3546–3557. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3148341>
- Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., y Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115-130.
- Unsihuay-Tovar, E., Venegas-Mejía, V. L., & Esquivel-Grados, J. T. (2023). Estrategias didácticas virtuales y desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de posgrado. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 745-756. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.46>
- Valdez-Palazuelos, O., Ovalles-Toledo, L. V., Bueno-Camacho, F., & Meriño Córdoba, V. H. (2023). Presencia digital en las MiPyMEs con establecimiento físico en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 596-608. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.10>
- Vázquez-López, R. (2022). Trayectorias DE modernización industrial y cambio estructural en américa Latina, 1970–2017. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 40(3), 475–507. <https://doi.org/10.1017/s0212610921000057>